

2018 n.º 30

USPO

d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA



A (R)EVOLUÇÃO
do cliente

DESENVOLVENDO IDEIAS

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança por meio do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO é uma publicação da Desenvolvendo Ideias dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



UNO

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:
AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:
Marisa Maestre

IMPRESSÃO:
Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil
São Paulo, Fevereiro 2018

Desenvolvendo Ideias não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidada.

WWW.DESENVOLVENDO-IDEIAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM.BR





Todos os direitos reservados.
Fica proibida a reprodução total ou parcial
dos textos e das imagens contidas neste
livro sem a prévia autorização da
Desenvolvendo Ideias.

SUMÁRIO

2018 Nº 30

4

QUEM **SÃO**
OS **colaboradores**

8

A **(R)EVOLUÇÃO**
do cliente

11

A **GESTÃO** DOS
CLIENTES, **valor agregado**

15

CLIENTECENTRISMO,
O NÚCLEO DA **digitalização**

19

CONECTAR-SE COM O **CLIENTE**
É INVESTIR EM UM **sócio estratégico**

21

MENOS **POWERPOINT**
E MAIS **ponto cruz**

25

USTO•1
ENTREVISTA A JOSÉ JUAN TOHARIA

28

MOVENDO VIDAS NA
ECONOMIA DAS **experiências**

31

O **CONSUMIDOR** ESTÁ
EM **todos** OS **lugares**

34

OUVIR O CLIENTE: O PRIMEIRO
PASSO PARA A **confiança** MÚTUA

36

COMO **TRANSFORMAR** UM NEGÓCIO
EM "**cliente** EM PRIMEIRO LUGAR"

39

A **CENTRALIDADE** DO CLIENTE
NO **setor** DO SEGURO NA ATUALIDADE

41

O **DESAFIO**
DA **comunicação** COM O CLIENTE

44

CLIENTECÊNTRICOS:
ASPIRAÇÃO OU **realidade?**

49

PRÊMIOS
conquistados PELA **UNO**

50

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

É **jornalista, Ex-Diretor do ABC e El Correo**. Graduado em Direito e Jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Foi diretor do *El Correo* de Bilbao, Secretário-Geral do Grupo Vocento e Diretor do jornal ABC, na Espanha. Na LLORENTE & CUENCA, exerce o cargo de Assessor Externo Permanente, tendo sido diretor-geral da companhia na Espanha. Recebeu vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia; o Prêmio da Federação das Associações de Imprensa da Espanha; além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]



Eugenia Ramírez

É **vice-presidente de Estratégia e Transformação Digital da Telefónica**. Eugenia é formada em Matemática pela Faculdade de Ciências da Universidade Nacional Autônoma do México e possui Mestrado em Administração de Empresa (MBA) no Instituto de Empresa em Madri. Trabalhou como *associate principal* na McKinsey & Company em assuntos referentes a *customer centricity* e transformação e desempenho organizacional. Também realizou um trabalho de pesquisa sobre a produtividade no México intitulado “*A tale of two Mexicos*”. Além disso, fez parte das áreas de Estratégia e Fusões e Aquisições no Wall-Mart e exerceu o cargo de gerente na Alta Growth, um fundo de capital privado. Atualmente, é vice-presidente de Estratégia e Transformação Digital na Telefónica no México, em que também é responsável pelas funções de qualidade e experiência digital do cliente. [México]



Ricardo Naya

É **presidente da CEMEX Colômbia**. Ingressou na CEMEX em 1997. Desde então, ocupou diferentes cargos na companhia, como: vice-presidente comercial da CEMEX, vice-presidente executivo de Planejamento e Áreas Integradas da CEMEX EUA, presidente da CEMEX na Polônia e República Tcheca, vice-presidente de Planejamento Estratégico para a Europa, Oriente Médio, África e Austrália, vice-presidente de Planejamento Estratégico para a América do Sul e região do Caribe. É economista formado pelo Instituto de Tecnologia e Ensino Superior de Monterrey e membro do *Sloan Fellows*, um programa para a inovação e a liderança global do MIT, e do Programa de Gestão Internacional de Administração, da CEMEX (CIMP). Desde 2016, é presidente da CEMEX Colômbia. [México]

QUEM SÃO

OS *colaboradores*

Alberto Martín



É **diretor de marketing da Uniqlo Espanha**. Martín é diplomado em Ciências Empresariais pela UPF e graduado em Publicidade e Relações Públicas pela URL. Possui mestrado em Marketing Digital pela KS. Trabalhou para as agências de publicidade J. Walter Thompson e a TBWA em Barcelona e Madri. Possui experiência em vários tipos de mercados com destaque para o Varejo. Integrou, por exemplo, a equipe de planejamento e gestão de contas de empresas como Nestlé, Cadbury, Rimmel London, Nissan, Adidas, Vodafone, Absolut e Mars. Recentemente, atuou como gerente de marca na Springfield e passou por diversos cargos de marketing na Nike. [Espanha]

Javier Díaz



É o **primeiro vice-presidente e CEO do Grupo Corporativo Pérez**. Díaz, de 45 anos, é um dos executivos mais jovens a liderar um conglomerado de empresas tão importantes quanto o Grupo Corporativo Pérez no Panamá. Em 2015, tornou-se o primeiro vice-presidente executivo e CEO da companhia, após quase 10 anos de uma carreira ascendente, que começou em 2002, como gerente comercial da Divisão Automotiva da Ricardo Pérez S.A. Atualmente, lidera uma equipe de mais de 1.600 colaboradores, com uma visão de crescimento sustentável e robusto de uma empresa com 60 anos de tradição familiar, cujos acionistas confiam seus bens a um grupo profissional, a partir de uma proposta de visão de sustentabilidade estruturada na confiança e na audácia. [Panamá]

Miguel Merino



É **diretor de marca da ABInBev Colômbia**. Merino é um executivo com experiência em *marketing* nos mercados de Consumo Massivo e Serviços. Merino gerenciou marcas regionais em empresas como BellSouth, Coca-Cola, Nestlé, SABMiller e ABInBev. Muitas das campanhas que liderou foram reconhecidas com distinções em Cannes Lions, *Ojo de Iberoamérica*, Effie Latam, entre outros. Atualmente é diretor da marca Poker, pertencente à ABInBev Colômbia. [Peru]



Rodrigo Esteves

É **diretor de Marketing da Liberty Seguros Portugal**. Anteriormente, Esteves atuou em diferentes áreas de atividades, como distribuição, *marketing* direto e serviços financeiros. Dedicar parte importante de seu tempo estudando e conhecendo clientes. [Portugal]

Juan David Giraldo



É **diretor de Desenvolvimento de Negócios para a América Latina na Dunhumby Consultoria**. Formado em Administração de Empresas, dedicou mais de 20 anos à pesquisa de marketing, consumidores e compradores na Colômbia e na América Latina. Está há sete anos na Dunhumby e foi, durante cinco anos, diretor da Unidade de Negócios da Ipsos Marketing. Giraldo tem especialização em Marketing Internacional pela *Eafit* e completou dois anos de Estudos Latino-Americanos na Universidade do Kansas. É reconhecido entre seus clientes por sua criatividade, compreensão acerca de compradores e por auxiliá-los a converter conhecimentos em ações estratégicas. [Colômbia]

Eduardo Iglesias



É **cofundador e CEO da eColón**. Iglesias fundou a primeira empresa de seguros 100 % digital da Argentina. É um dos pioneiros do setor de Insurtech na América Latina e presidente da Associação de Empreendedores de Harvard na Argentina. Em 2013, fundou a Colón Compañía de Seguros na Argentina, que teve um rápido crescimento, atualmente contando com mais de 500.000 assegurados. Com uma trajetória prolífica no sistema financeiro, tanto no setor bancário quanto de seguros, morou dez anos nos Estados Unidos e trabalhou em diversos países da América Latina. É formado em Administração e pós-graduado em Negócios pela Universidade de Harvard. Atualmente, faz parte do *conselho consultivo* do Fundo Americano Alpha4ventures. [Argentina]



Andrés M. Marengo

É **consultor de comunicação e marketing**. Andrés é especializado em *branding*, estratégias de posicionamento e canais de venda. No Equador, assessorou várias empresas em temas de comunicação e marketing, entre elas a Ecolab Equador. É palestrante e dá cursos em Comunicação, Marketing e Vendas em instituições de capacitação do país. É também consultor e colaborador nas apresentações vencedoras do Prêmio Mercúrio para a Melhor Estratégia de Marketing, concedida pela Associação Argentina de Marketing. [Argentina]



Alejandro Romero

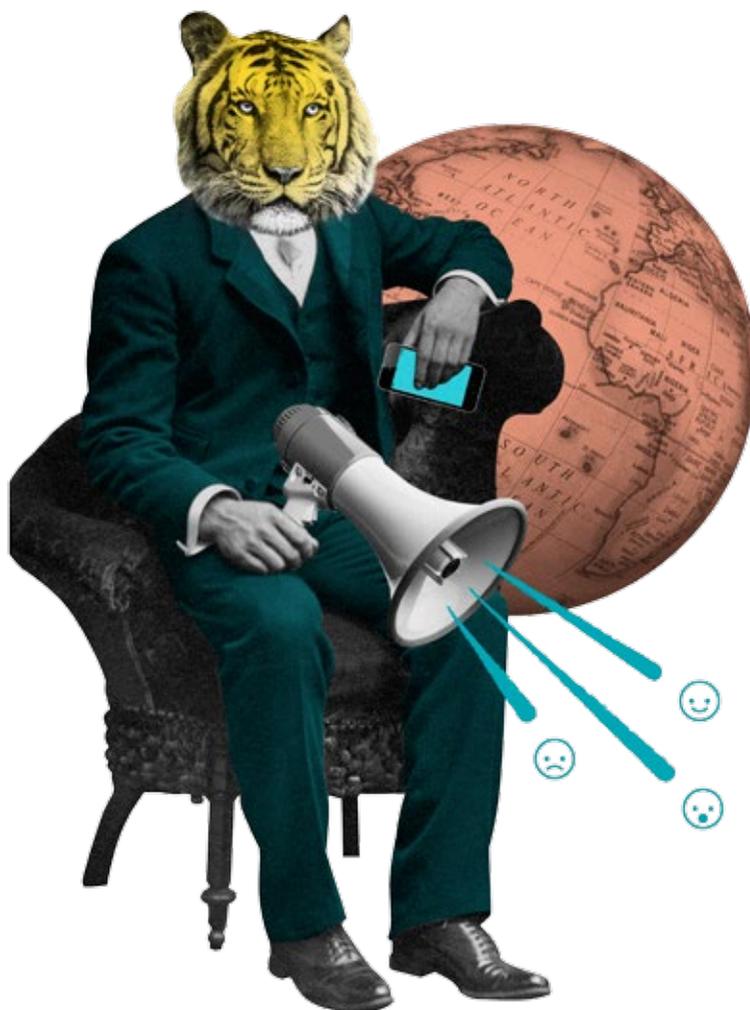
É **sócio e CEO para as Américas da LLORENTE e CUENCA**. Desde 1997 está à frente do processo de expansão da companhia na América Latina, iniciando as operações do Peru, Argentina, Colômbia, Panamá, Equador, México e, recentemente, Miami. Romero também liderou os processos de comunicação de três das dez operações de M&A mais importantes na região: a venda das operações da BellSouth ao Grupo Telefónica, a aquisição do Grupo Empresarial Bavaria pela SABMiller e a venda do Grupo Financeiro Uno ao Citibank. Em 20 anos de trajetória, conseguiu posicionar nossa companhia como a primeira rede de comunicação da América Latina. [EUA]



Juan Arteaga

É **diretor-geral da LLORENTE & CUENCA no México**. Arteaga tem 15 anos de experiência e é especialista em comunicação online. Antes de ingressar na LLORENTE & CUENCA, foi jornalista na imprensa escrita, televisão e rádio, e diretor da revista Marejada, em Santander, na Espanha. No México, desenvolveu-se no âmbito da comunicação institucional, trabalhando para a Embaixada da Espanha, Governo Basco, Junta da Galícia, Governo da Cantábria e a Secretaria de Saúde do Governo do México, além de diferentes empresas multinacionais espanholas, como a Telecom & Novatecno, Fagor Industrial e Leites Kaiku. [México]

A **(R)EVOLUÇÃO** *do cliente*





José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA / EUA - Espanha

Até pouco tempo atrás, as análises sobre as redes sociais costumavam destacar, principalmente, seu imediatismo. Elas diziam que a digitalização permite contar até o mínimo detalhe das coisas em tempo real, e que isso nos tornaria diferentes. Mas esse fenômeno não é novidade. Por exemplo, Cícero demorou um pouco mais de um mês e quatro *Catilinárias* para acabar com o rival político mais estudado nas escolas de todos os tempos. De forma que a tecnologia agora pode ser um mês mais rápida que na época do *senatus consultum*, mas o conteúdo, provavelmente, continuará sendo o mesmo. O que mudou - e de forma radical - foi o ponto de vista. Agora, as redes sociais permitem que cada cidadão (e cliente) se transforme em Cícero e manifeste quantas vezes quiser seu próprio *"quosque tandem abutere"*. Vocês podem ter certeza de que a verdadeira revolução das comunicações será essa. Na verdade, já está sendo.

Na LLORENTE & CUENCA, ficamos algum tempo e trinta números da *UNO* refletindo sobre as mudanças profundas na área de comunicação, seja de caráter político, corporativo ou reputacional. Estamos convencidos de que o empoderamento que a digitalização oferece aos cidadãos será um dos seus desafios mais transcendentais. Quando a *UNO* iniciou sua jornada, lá por janeiro de 2011, esse ativismo social caminhava a passos lentos. Naquela época, existia - há sete anos - uma absoluta perplexidade pela magnitude da crise econômica, um desencanto revoltado pela miopia do discurso político e um descontentamento cada vez mais interiorizado e passional contra as instituições. Como se isso fosse pouco,

“Qualquer opinião adversa dirigida a uma empresa em uma rede social pode ser maximizada e se transformar em uma crise reputacional de forma quase imediata

a sombra da corrupção começava a ser projetada e a borrar e dispersar praticamente todos os seus contornos. Nesse sentido, é importante destacar esse cenário quase fundacional, posto que grande parte da evolução comunicativa deste momento nasceu e se desenvolveu a partir desse terreno baldio desolador.

Não é por acaso que o primeiro exemplar da *UNO* teve como lema *A informação impressa: sobre a crise dos jornais*; ou que este trigésimo número, sete anos mais tarde, proponha a *(R)evolução do cliente*. Entre um extremo e outro desse fio condutor, a transformação digital mudou os usos e costumes do fato informativo. A intermediação jornalística continua sendo útil e necessária para estabelecer a agenda, mas a opinião, a capacidade de influência e a essência do debate social agora são desenvolvidas em qualquer lugar e por qualquer pessoa, sem princípio, nem fim, em um *'continuum'* no qual se opina sobre tudo, e no qual os assuntos também perdem a validade e são esquecidos com a mesma rapidez.

Esse debate permanente impulsionou o auge do ativismo social. Qualquer opinião adversa dirigida a uma empresa em uma rede social pode ser maximizada e se transformar em uma crise reputacional de forma quase imediata. Se não há distâncias comunicativas e a conversa nunca é encerrada, então, as empresas devem se incorporar a esse diálogo constante com a mesma naturalidade. Elas têm que expor seus valores, reconhecer erros, envolver e fidelizar seus clientes. Elas estão focadas em fazer parte de um cenário muito mais participativo, um verdadeiro caleidoscópio em que ameaças e oportu-

tunidades nunca param de girar. Há uma mudança de perspectiva generalizada, tanto das empresas em relação aos seus clientes, quanto dos consultores de comunicação em relação às suas empresas clientes. Na maioria das vezes, o relato, o diálogo e o debate medem o sucesso e o fracasso de qualquer ideia ou projeto corporativo.

Cabe especificar que, quase sempre, as próprias empresas tomaram a iniciativa desse processo em um compromisso cada vez mais decidido para com a transparência, a boa administração corporativa e a responsabilidade social. Lá pelos anos noventa, conseguir a faixa de preço de uma saída à Bolsa era praticamente impossível. Todos se lembram dos casos de *'mala praxis'* sofridos no início da crise. Desde então, os reguladores e as próprias empresas reverteram essa realidade. A Comissão Nacional do Mercado de Valores obriga a comunicação nos mínimos detalhes do que tem ou possa ter influência nos mercados. Qualquer material de saída à Bolsa inclui toda a informação real e potencial de cada empresa: desde salários de conselheiros e diretores até dividendos, políticas de remuneração, acionistas minoritários ou possíveis falências e cenários de risco, mesmo os poucos prováveis. Nada escapa ao escrutínio do regulador e dos mercados, e cada detalhe e novidade são conhecidos quase instantaneamente.

Na verdade, essa superabundância e hipertransparência informativa está se transformando em outro problema até agora inédito. Há tanto excesso informativo que hierarquizar a transcendência da informação nem sempre é fácil. A opinião e a capacidade de ser influenciado por um fato passaram a ser algo volátil, se o que se busca são processos muito mais arbitrários e emocionais. Nas redes, há certa tendência a seguir quem compartilha opiniões ou representações conosco, em um processo de banalização e polarização que vai aparando as arestas e nuances do diálogo social. Fala-se muito da mistificação ou pós-verdade, essa propensão de acreditar naqueles que têm a mesma opinião que nós, inclusive quando os fatos comprovam o contrário. Além disso, agora começa a se estender um

“*Na maioria das vezes, o relato, o diálogo e o debate medirão o sucesso e o fracasso de qualquer ideia ou projeto corporativo*”

tipo de pós-verdade de segundo grau, quando até os fatos reais e suas consequências chegam a ser considerados um mero artifício ou uma farsa.

É provável que a perda de influência social da imprensa tenha a ver com esse deterioro da análise política e social. De fato, parece que os próprios jornais começam a se ver afetados pela mesma polarização de que sofre a sociedade à qual se dirigem. Na primeira revista *UNO*, José Antonio Zarzalejos advertiu que a informação poderia se transformar em uma *commodity*, apta a ser digerida de forma acrítica, sem contextualização, fontes reconhecíveis, nem prospecção de consequências. Sete anos depois, parece claro que tal ameaça continua latente, embora ao mesmo tempo, o jornalismo passou a ser mais necessário do que nunca, já que continua sendo a fonte mais confiável para uma aproximação crítica, racional e humanista à realidade.

No entanto, ativistas sociais, clientes, consumidores, imprensa, empresas, governos e reguladores estão muito mais interconectados entre si, e estão mais interdependentes do que nunca. Há uma extraordinária oportunidade de colaboração e diálogo entre todos, capaz de amplificar e enriquecer a participação, o debate, o diálogo e a governança compartilhada. Essa é a desejável (R)evolução do cliente que serve como lema desta publicação. Também esse era o sentido da distante controvérsia entre Cícero e Catilina. Se nós a reduzíssemos agora a uma simples competição entre os favoritos e as curtidas seguidas por cada um nas redes sociais, simplesmente estaríamos abusando uma vez mais da paciência dos romanos e, por extensão, da nossa também.

A **GESTÃO** DOS CLIENTES, *valor agregado*



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e El Correo / Espanha

A crise econômica de 2008 teve um efeito devastador na relação entre as empresas e seus clientes, bem como entre as administrações públicas e os contribuintes. Houve uma perda de confiança recíproca pela tentativa de espremer ao máximo o cidadão para obter recursos cada vez mais escassos, enquanto os clientes-contribuintes respondiam com uma maior exigência, dominados pela tecnologia digital. Deu lugar a uma especial desumanização que fez com que os clientes fossem considerados como uma mercadoria. O usuário foi explorado, suas necessidades desrespeitadas, as informações de que precisavam foram limitadas e, em muitos casos, suas relações foram robotizadas, sendo privados da devida personalização.

Os exemplos ilustram mais do que as teorizações. Quando adquirimos um produto nos grandes estabelecimentos, somos convidados - de forma impositiva - a apertar um botão no caixa para avaliar a satisfação do serviço recebido. Quando ligamos para o nosso seguro de carro para uma troca das garantias da apólice, uma máquina nos atende e nos conduz mecanicamente por um labirinto de números e senhas até conseguirmos escutar a voz de um(a) operador(a). Se pretendemos viajar a preços razoáveis,

“ *Deu lugar a uma especial desumanização que fez com que os clientes fossem considerados como uma mercadoria. O usuário foi explorado, suas necessidades desrespeitadas, as informações de que precisavam foram limitadas e, em muitos casos, suas relações foram robotizadas, sendo privados da devida personalização*

especialmente nas companhias aéreas, devemos aproveitar as empresas *low cost* que, como tal, acreditam ter direito de empacotar os viajantes em seus aviões. Se queremos solicitar o cancelamento em uma companhia telefônica, precisamos nos preparar para pagar multas, não sem antes passar por um autêntico suplício de procedimentos. Ao agendamos uma consulta médica, nos deparamos com uma consulta as cegas, porque os horários não são cumpridos, como se o tempo do paciente não tivesse nenhum valor.

Os exemplos da forma como o cliente é maltratado resultariam em uma lista quase inacabável. Mas, felizmente, a digitalização da economia e a busca pelo valor do cliente para além da transação começaram a mudar drasticamente essa situação. Nesse sentido, uma das grandes consultoras do mundo, a PwC, publicou na Espanha um estudo que pode ser considerado definitivo sobre a gestão dos clientes, intitulado *O cliente sempre tem sua percepção, e a razão?*¹, elaborado por Javier

¹ *El cliente siempre tiene su percepción, ¿y la razón?* por Javier de Paz Lagar, Nicolás Borges Marcos y Manuel Rodríguez Contra.
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/gestion-clientes-informe.pdf>

de Paz Lagar, Nicolás Borges Marcos e Manuel Rodríguez Contra. O estudo é de 2013 e desde então as empresas evoluíram de forma perceptível, mas no que diz respeito aos critérios expostos por esses pesquisadores, que ofereceram pautas que continuam sendo válidas e estão vigentes, as conclusões do estudo são bastante elucidativas. O cliente exige muito mais do que as empresas oferecem; a prioridade da melhoria está nas áreas de conhecimento do cliente, adaptação da oferta e gestão da multicanalidade, e a gestão do cliente tem um impacto direto na rentabilidade. Os responsáveis pelo estudo suspeitam - e muito - de que os clientes consideram que não são maltratados, mas que não são ouvidos e, portanto, não são surpreendidos positivamente.

Parece ser um dado empírico o fato de que os setores de consumo sejam capazes de adaptar melhor a oferta aos seus clientes por meio de planos de fidelização e que a grande matéria pendente para as empresas - pelo menos na Espanha - é a exploração do conhecimento que têm dos seus clientes. A forma de aproximação das empresas aos seus clientes é de suma importância, porque conhecê-los permite oferecer um serviço único e personalizado, melhor adaptado ao momento do ciclo econômico atual.

Vale a pena citar as conclusões desse sólido estudo da PWC, um resumo especialmente afinado do caráter central que o cliente precisa recuperar na gestão empresarial:

- “A gestão do cliente é cada vez mais importante para o sucesso das empresas. Nesse setor, para ganhar é necessário equilibrar satisfação e rentabilidade. Explorar os clientes sem satisfazê-los não é sustentável porque vamos acabar perdendo-os. Também não é possível investir em melhorar a experiência dos clientes se não for capaz de obter a médio prazo o rendimento suficiente para financiar esse esforço.”

“A gestão do cliente é cada vez mais importante para o sucesso das empresas. Nesse setor, para ganhar é necessário equilibrar satisfação e rentabilidade. Explorar os clientes sem satisfazê-los não é sustentável porque vamos acabar perdendo-os

- “Nossas empresas estão se dedicando a melhorar a sua gestão nesse aspecto. No entanto, este estudo mostra como, em geral, os clientes pedem mais. As empresas não estão cumprindo com as expectativas dos clientes.”
- “Os desafios de gestão derivados variam segundo os setores. Por exemplo, o setor de *utilities* tem uma ameaça latente muito forte porque seus clientes têm altos níveis de insatisfação, mas ainda não transformaram esse desencanto na decisão de trocar de fornecedor. No extremo oposto, as empresas de moda e turismo têm seus clientes satisfeitos, mas seu menor avanço em práticas de gestão relacional faz com que não sejam capazes de converter essa satisfação em fidelidade. No meio, encontra-se o restante dos setores que já estão experimentando como o cliente troca de fornecedor quando as empresas não satisfazem suas necessidades. Resultados e satisfação caminham sempre de mãos dadas. Os setores bancários e de telecomunicações parecem ser os que enfrentam um maior desafio com os altos níveis de infidelidade.”
- “O conceito de gestão do cliente também é relevante no setor público. O estudo demonstra ainda que o caminho que as prefeituras têm por diante com respeito aos seus cidadãos é ainda maior que o das empresas do setor privado. A percepção dos cidadãos é ruim em quase todas as facetas e as práticas de gestão são pouco de-

envolvidas. No âmbito do governo eletrônico, observa-se um alto nível de desempenho, que também é valorizado pelos cidadãos.”

- “Administrar bem o cliente consiste, portanto, em administrar sua satisfação e sua rentabilidade. Hoje, as maiores oportunidades de melhoria estão em aproveitar mais as informações dos clientes para estabelecer vínculos relacionais para além de cada transação. As empresas não incorporam suficientemente as informações do cliente aos seus pontos de atenção, nem as suas ofertas. Além disso, o campo da multicanalidade apresenta oportunidades para se diferenciar. O desempenho hoje é pobre em todos os setores, e existe uma clara oportunidade de surpreender os clientes ao mesmo tempo que se estabelece uma base de diferenciação difícil de se reproduzir.”

“Uma das chaves (...) consiste na formação adequada dos funcionários que devem desenvolver seu trabalho no atendimento ao público. Não bastam os conhecimentos técnicos e das normas de urbanidade

- “Definitivamente, o cliente sempre tem sua percepção...e pelo que vimos neste estudo também tem a razão. As empresas precisam entender essa percepção e melhorar suas formas de atendimento.”

Bem, até aqui é o estudo técnico. Mas na relação empresa-cliente, faltam determinados elementos intangíveis como o respeito pela demanda que se formula, a empatia com as aspirações dos clientes, o tratamento humano e personalizado – longe do automatismo das máquinas -, o uso adequado e correto dos bancos de dados com informações confidenciais dos clientes, a discrição – ou a confidencialidade -, o estabelecimento de interlocutores permanentes e, definitivamente, a construção humanística da relação empresa-cliente e administração-contribuintes, baseadas na consideração.

Uma das chaves para fazer com que as empresas de serviços consigam estabelecer essas sólidas relações com os clientes consiste na formação adequada dos funcionários que devem desenvolver seu trabalho no atendimento ao público. Não bastam somente os conhecimentos técnicos e das normas de urbanidade. É preciso habilitá-los, capacitá-los psicologicamente e em conhecimentos de opinião social para adequar suas respostas, sugestões e tratamento aos clientes na realidade de um mundo em transformação no qual a pessoa, com nome e sobrenome, desejos e aspirações, obtenha uma resposta que agregue, não só rentabilidade e valor agregado às empresas, mas que também humanize a terrível tendência das sociedades contemporâneas que escorregam pelo tobogã da mecanização das relações e do anonimato alheio.



CLIENTECENTRISMO, O NÚCLEO DA *digitalização*



Eugenia Ramírez

Vice-presidente de Estratégia e Transformação Digital da Telefónica / México

O novo cliente – conectado, cheio de possibilidades, organizado e empoderado – representa uma grande oportunidade, se soubermos capitalizá-la.

Nos últimos anos, passamos por um deslocamento significativo do poder, antes ostentado pelas empresas, e que hoje passou para as mãos do cliente. Fomos testemunhas da transformação de clientes passivos em clientes empoderados pela conectividade permanente, abundância de opções e a disponibilidade de conseguir o que querem, quando querem e onde querem. E não é só isso, agora, os clientes estão organizados e conectados entre si, buscam imediatismo, simplicidade, socialização, mas ao mesmo tempo, personalização e privacidade; encontraram amplificação das suas vozes pelas redes sociais e pela digitalização.

Esse novo tipo de cliente toma decisões de forma fundamentada e com infinitos pontos de referência e interage pessoal e digitalmente – as barreiras entre off e online desaparecem. É leal, mas em troca, espera ser tratado com qualidade e honestidade. Esse reequilíbrio de poder constitui uma oportunidade de sabermos capitalizá-la. As empresas devem se aliar a essa nova força que o cliente empoderado representa e se transformar para operar e pensar com foco no cliente – a

“ *Colocar o cliente no foco e satisfazer suas expectativas envolve digitalização ponta a ponta, um conhecimento profundo a partir dos dados e um ecossistema que suporte a transformação*

partir do seu ponto de vista, entendendo e abordando suas necessidades – com o apoio da digitalização e tomando decisões baseadas em dados. Nessa nova era de informação e empoderamento dos nossos clientes, entender suas necessidades – atuais e potenciais – e executar impecavelmente sua experiência não são ferramentas desejáveis, mas sim

imprescindíveis para gerar fidelidade, repetição e recomendação posterior.

Nesse sentido, não é somente o empoderamento dos clientes que faz com que o clientecentrismo seja imprescindível. Se considerarmos que um cliente leal vale muito mais do que sua primeira compra, que é muito mais caro ter um novo cliente do que reter um atual, que as chances de vender a um cliente existente feliz são muito maiores do que as de vender a um novo, um foco direcionado a ele é mais rentável a longo prazo.

Colocar o cliente no foco e satisfazer suas expectativas envolve digitalização ponta a ponta, um conhecimento profundo a partir dos dados e um ecossistema que suporte a transformação.

Então, como podemos garantir que o cliente esteja no foco de todas as ações de uma empresa? Uma experiência de cliente diferenciada começa por

uma convicção e um propósito coletivo de servir as necessidades do cliente: uma visão compartilhada e uma aspiração consistente com a marca e a proposta de valor da empresa. Entender as necessidades e desejos fundamentais dos clientes é o primeiro passo para determinar como uma experiência diferenciada de cliente é vista.

Colocar o cliente no centro da sua interação com a empresa implica adotar uma visão ponta a ponta, o que, por sua vez, envolve um foco de trajetória (*journey*), e não somente de pontos de contato. Mesmo quando o desempenho de cada um dos pontos de contato é bom, se não há uma integração transparente, a experiência geral pode ser deficiente, pois a satisfação de um cliente é definida pela experiência acumulativa, o total de pontos de contato multicanais e por um determinado tempo.

Outras ações indispensáveis devem ser: entender e priorizar quais trajetórias são mais importantes para cada segmento dos nossos clientes e reinventar tais trajetórias; digitalizar os processos por trás das trajetórias de cliente mais importantes por meio de metodologias *agile*, na qual equipes multidisciplinares desenvolvem, conjuntamente, testam e repetem na prática, constantemente, refinando por meio do *feedback* dos clientes; perguntar e engajar o cliente no desenvolvimento de produtos e serviços e na forma de atendê-lo e se comunicar com ele. A digitalização somada a uma cultura baseada nos dados e o poder de conhecimento que dão sobre o cliente tornam-se os motores indispensáveis da equação do clientecentrismo.

Pensar em trajetórias e em experiências requer deixar de pensar e trabalhar de forma isolada ou em canais, e aproveitar qualquer oportunidade para melhorar a experiência holística de cliente e aumentar, assim, sua fidelidade e permanência. Mais do que isso, devemos utilizar as trajetórias do cliente como marco de referência para empoderar os funcionários e transformá-los nos melhores embaixadores da marca e da empresa.

“O centrismo do cliente no setor de comunicações; transformação digital de ponta a ponta e o uso de modelos avançados de análise como motores indispensáveis

Conquistar essa mentalidade requer uma transformação profunda baseada em um ecossistema e elementos de mudança organizacional que incluam cinco elementos:

1. Uma história de transformação que comunique, de forma convincente, a necessidade e a vantagem de colocar o foco no cliente. Isso começa pela incorporação da visão de cliente dentro do posicionamento da empresa.
2. Modelos a serem seguidos por meio da empresa que personalizem essa visão. Líderes que ajam pensando no cliente, que conheçam suas necessidades privilegiando uma abordagem digital.
3. Desenvolvimento de capacidades e habilidades por meio da empresa que permitam transformar as trajetórias dos nossos clientes de acordo com as suas expectativas e garantam o cumprimento da nossa promessa de valor.
4. Um sistema de indicadores efetivo e completo, que mensure a experiência total, com foco nas trajetórias do cliente chave. E não é só isso: também é necessário conectar as métricas de experiência a valores operacionais e financeiros e metas que incentivem a parceria “cross-funcional” em todos os níveis da empresa. Tudo isso com o suporte da tecnologia e de plataformas que mensurem, comuniquem e integrem essas métricas nas rotinas do dia a dia.

5. Medidas de experiência de cliente – satisfação, repetição e recomendação – como parte do sistema de objetivos por meio da organização que funcionem como mecanismos de reforço das atitudes e comportamentos que se querem implantar.

A tecnologia das telecomunicações evolui a uma velocidade acelerada e as demandas dos clientes acompanham o ritmo dessas mudanças, aumentando suas expectativas velozmente. Além disso, a conectividade por meio do celular foi um elemento chave no empoderamento do cliente, transformando-o no seu companheiro digital.



Nesse contexto, a digitalização focada no cliente proporciona às companhias de telecomunicações a oportunidade de reposicionar-se, reimaginar os modelos de negócios e criar ofertas inovadoras para nossos clientes. Essa transformação focada no cliente permite fidelizá-los, aumentando sua retenção e recomendação, e também possibilita a atração de novos clientes com um perfil muito mais digital.

Um elemento indispensável nessa transformação é o *Big Data* e uma mentalidade *data-driven*. Os modelos de análise avançada alimentados pela informação dos clientes – cuidando, desde o início, de todos os princípios básicos de privacidade – permitem identificar os clientes mais suscetíveis a uma oferta diferenciada e habilitam desenvolvimento de ofertas personalizadas e oportunas, determinando, inclusive, a melhor forma de contatá-los. Também é por meio de modelos que podem ser estabelecidas áreas de oportunidade no serviço e na cobertura para serem abordadas na prática e em tempo real.

Além disso, o setor de telecomunicações apresenta facilidades únicas pelas características digitais do meio, e as operadoras que consigam fornecer uma experiência superior em cada uma das interações, sempre aplicando uma visão ponta a ponta, omnicanal e holística, poderão se destacar, enfrentar o desafio e capitalizar a oportunidade que essa nova geração de clientes apresenta.



CONECTAR-SE COM O CLIENTE É INVESTIR EM UM **sócio estratégico**



Ricardo Naya

Presidente da CEMEX Colômbia / México

Estamos numa das décadas mais desafiadoras para o serviço ao cliente: a hipertransparência nos processos, a rapidez nas soluções e o acompanhamento em tempo real somam-se ao grande desafio de se conectar com o cliente e transformar o relacionamento, fazendo dele um sócio estratégico. Como consegui-lo? Como conectar com suas expectativas? Como inovar neste processo?

Na economia moderna, o foco na melhoria contínua dos padrões de serviço ao cliente desempenhou um papel decisivo. Criar verdadeiras soluções de serviço, colocando o cliente no centro, começa por construir um relacionamento de longo prazo sobre a base de sólidas convicções e de uma visão compartilhada.

Não é uma receita única, mas o que sabemos com certeza é que ela deve conter “transformação” como ingrediente principal. Transformação para melhorar a experiência e levar a interação a um nível superior ao de uma simples relação cliente-fornecedor.

“*Criar verdadeiras soluções de serviço, colocando o cliente no centro, começa por construir um relacionamento de longo prazo sobre a base de sólidas convicções e de uma visão compartilhada*

PASSANDO DA VISÃO DE CLIENTE PARA A DE SÓCIO ESTRATÉGICO

Como se tornar importante para o cliente num ambiente altamente competitivo? O fator que pode fazer a diferença é a inovação no serviço. Ter comunicação em tempo real sobre o que é eficiente para o meu sócio, oferecer imediatismo nas soluções e ter rastreabilidade de cada ponto no

processo exige novos sistemas capazes de nos manter interconectados.

Um roteiro que deverá ser ajustado na medida certa para cada sócio potencial, entendendo profundamente como funciona o seu negócio e quais dos serviços ou produtos que é oferecido podem potencializá-lo e levá-lo ao maior nível de desempenho.

A experiência dos clientes modernos evoluiu para muito além de um atendimento reativo, que os mantenha em espera. Atualmente, conseguir sua lealdade consiste em oferecer opções por meio de vários canais, poupando tempo e gerando tal empatia que faça com que eles se sintam ouvidos. Estudos indicam que 73 % dos consumidores dizem que o atendimento ao cliente pode fazer com que se apaixonem por uma marca, e 86 % estão dispostos a pagar até 25 % mais por um melhor

atendimento. Por este motivo, saber como se comunicar com os clientes é essencial para conquistar sua fidelidade.

Assumir este desafio pressupõe cinco postulados fundamentais:

1. O cliente é o nosso principal sócio. Por isso, nós o ouvimos, entendemos suas necessidades e damos a ele soluções sob medida.
2. É necessário um relacionamento próximo, que gere uma conexão permanente.
3. Certificar-nos de que, para o cliente, fazer negócio conosco é algo fácil e agradável.
4. Cumprir os nossos compromissos e resolver os problemas com agilidade.
5. Estar focados em oferecer aos nossos clientes a melhor experiência, a qualquer hora e em qualquer lugar.

LIDERANÇA NO SERVIÇO AO CLIENTE. CEMEX GO É A PRIMEIRA PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA DA INDÚSTRIA DO CIMENTO

Depois de ouvir a mais de 3.000 clientes em todo o mundo, descobrimos quais são os aspectos mais desafiadores do seu negócio e desenhamos uma experiência mais eficiente e simplificada, uma experiência superior.

Agora, os nossos clientes têm uma solução disponível em múltiplos dispositivos, que oferece uma experiência ótima para realizar cotações, pedidos, rastrear solicitações em tempo real e administrar faturas e pagamentos dos principais produtos, até a entrega e o serviço pós-venda.

“ 73 % dos consumidores dizem que o atendimento ao cliente pode fazer com que se apaixonem por uma marca, e 86 % estão dispostos a pagar até 2 % mais por um melhor atendimento

Uma revolução que dá testemunho do compromisso com o cliente e do constante enfoque na inovação e melhoria contínua, já que lhes permite aumentar sua produtividade, tomar melhores decisões e ter mais controle sobre o seu negócio.

Esta iniciativa representa o compromisso da CEMEX em liderar a indústria de materiais para a construção na era digital dos negócios, e tudo isso com o apoio da IBM e da NEORIS, que disponibilizaram suas experiências, inovações e serviços digitais de ponta para oferecer soluções disruptivas que propiciam a melhor experiência para o cliente.

Ter o cliente como centro e desenhar uma estratégia que permite se conectar com ele até chegar a torná-lo um sócio de longo prazo é uma tarefa que todas as indústrias já iniciaram. A diferença está em verificar se a inovação de seus canais nasce de sua própria visão ou da escuta ativa daquilo que realmente o cliente necessita para se tornar um sócio.



Alberto Martín

Diretor de Marketing da Uniqlo Espanha

Recentemente, tive a magnífica oportunidade profissional de liderar o lançamento da Uniqlo, na Espanha. Provavelmente, o maior desafio de minha carreira até hoje, não só pela transcendência do evento, mas também pela maravilhosa oportunidade de começar algo do zero.

A marca não era nova para mim. Sendo uma boa referência de *branding* e criatividade em nível mundial, sempre havia sido uma marca para levar em consideração. Mais ainda, por ser eu mesmo um cliente que se rendeu às vantagens da qualidade do seu produto e à magia de poder consegui-la a um preço tão bom, desde há anos, quando a descobri em Londres.

Encarei o desafio com entusiasmo e com certa ansiedade, consciente da expectativa que havia e do que supunha esse lançamento para a empresa, e desde o primeiro momento soube que não poderia fazê-lo sozinho. Como organizar um lançamento tão imponente a partir do zero? Como fazê-lo sem cair no erro, infelizmente tão frequente entre nós que nos dedicamos ao marketing, que é o de se deixar levar pela própria vivência e pelas ideias pessoais? Só havia uma opção: ouvir muito bem o cliente. Encontrar com ele, fazer perguntas e ver como poderíamos nos conectar. Ficar fechados em nossa jaula de ouro do marketing estratégico não

“*A avó de que falava meu professor converteu-se hoje num ente digital que sabe tudo o que é preciso saber e que, além disso, sabe que sabe e, portanto, exige*

iria ajudar. Quantas vezes nós decidimos coisas com base naquilo que vemos em nosso ambiente? Errado. O clientecentrismo deve ser a base de qualquer boa estratégia de marketing. Lembro-me com frequência de um professor de criatividade que tive e que sempre nos dizia: “o consumidor é a sua avó”.

Isso, sem dúvida, se inspirava na frase mítica de David Ogilvy – pai da publicidade atual – que sempre recordava: “O consumidor não é estúpido. O consumidor é a sua mulher, e eu não quero que ninguém engane minha mulher”.

A avó de que falava meu professor converteu-se hoje num ente digital que sabe tudo o que é preciso saber e que, além disso, sabe que sabe e, portanto, exige. Além disso, perdeu o medo das grandes empresas e as enfrenta quando quer, por meio das redes sociais, para o bem e para o mal. Porque lê tudo, vê tudo, aprecia tudo durante a maior parte do dia por meio da telinha do seu celular, do seu tablet, da sua televisão, do seu Facebook, do Instagram de sua prima.

Hoje mais do que nunca é preciso ser sincero e transparente, humano e próximo, ou então correremos o risco de que não gostem de nós e, portanto, não comprem de nós. Portanto, como bons líderes de comunicação e *marketing*, devemos parar de olhar para o nosso umbigo e nos rendermos ao único



egocentrismo capaz de nos ajudar: o do cliente, o de nossa avó. E para nos auxiliar nesta empreitada, compartilho aqui algumas máximas que ajudarão o leitor a ser ainda mais eficaz na hora de executar seus planos de *marketing* ou de comunicação:

1. Saia da torre de cristal do polígono e pise na rua, sem o seu automóvel. Seu cliente não verá você porque ele está o dia inteiro consultando seu celular, mas você comprovará como esse aparelho é importante para ele (mais da metade das compras online na Espanha são feitas hoje em dia por meio do celular).
2. Cancele a metade das suas reuniões. Reúna-se com sua vovozinha e não faça nada; deixe-a falar, pois isso vai render mais. Menos PowerPoint e mais ponto cruz.
3. Crie seu alter ego digital e siga o seu consumidor. Instagramer, tuiteiro... priorize o que o seu cliente mais utiliza e deixe levar por sua criatividade. Não faça isso com os canais da sua marca; depois você aplicará neles tudo o que aprender em seus próprios canais. Crie sua marca pessoal digital, semelhante a sua marca e ao seu consumidor.
4. Receba sua vovozinha em sua casa, em sua loja. Gastar tempo no ponto de venda é fundamental; pergunte o que ela quer e sirva o melhor de você mesmo.
5. Você precisa ter sensibilidade para o seu ambiente. O cliente é egocêntrico e só quer que escutem ele. Sua avó quer mimos ou likes no Instagram.
6. Conte-lhe uma história antes de ir dormir. Mas que seja sempre real e com final feliz, senão a vovozinha irá dormir aborrecida, terá pesadelos e no dia seguinte não vai querer mais ver você. Que o storytelling seja sempre relevante e de acordo com a situação e com o cliente.

“*Você precisa ter sensibilidade para o seu ambiente. O cliente é egocêntrico e só quer que escutem ele. Sua avó quer mimos ou likes no Instagram*”

7. Se transforme em seu próprio cliente. Você acha que não tem nada em comum com a sua avó? Tem mais do que pensa.
8. As amigas de sua vovózinha são suas amigas. O círculo digital do seu consumidor dará a você tantas ou ainda mais informações do que ele próprio.
9. Escolha os melhores colaboradores, os que entendam sua vovózinha e saibam como se dirigir a ela.
10. Leve sua avó para passear. No parque, no cinema, onde ela gosta de ir? O entretenimento é fundamental para que ela fique contente e goste de você, o aceite e o respeite. As cuidadoras chatas da residência não lhe agradam; converta-se em seu neto legal e você ganhará o melhor presente no Natal.

Algumas destas coisas podem parecer óbvias e banais, no entanto, nós as esquecemos rapidamente e caímos no todo-poderoso egocentrismo de marca prepotente e distante da realidade. Para mim, foi muito útil recordá-las ao aterrissar esta grande marca na Espanha. Em todo este processo de lançamento de marca, conheci muitas avós e sei claramente que sem elas nós não teríamos alcançado semelhante sucesso, impacto no mercado e posicionamento em tempo recorde como fizemos. Elas continuam fiéis à nossa proposta e nós continuamos comendo rosquinhas de leite no lanche com frequência, pois este é o tempo mais bem empregado. Vamos abrir passagem, pois está chegando e se impondo o avócentrismo.





É **presidente e fundador da Metroscopia**. Possui doutorado em Direito pela Universidade Complutense e outro doutorado em Sociologia pela Universidade de Yale (EUA), com uma tese dirigida por Juan J. Linz. Até 2009 foi professor de Sociologia na Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade Autônoma de Madri. Foi membro da equipe fundadora (em 1963) da *Cuadernos para el Diálogo*. Foi consultor técnico para as Nações Unidas para assuntos eleitorais e sócio-legais, de 1993 a 2006; também foi consultor técnico do Banco Mundial em temas de opinião pública sobre o Sistema Judiciário e a reforma da Justiça (2002-2003); além disso, foi consultor técnico da Fundação Ásia e do Banco Asiático de Desenvolvimento sobre opinião pública e reforma judicial (2002). É colaborador das páginas de opinião do jornal El País. Participa regularmente de conferências e cursos, ministrados em diversos idiomas, sobre temas relacionados à opinião pública, pesquisas pré-eleitorais e administração da Justiça. Do mesmo modo, também produziu várias publicações no campo dos estudos demográficos e sócio-legais. [Espanha]

“A cidadania está à frente das respostas que as grandes empresas oferecem”

Ele é um homem pequeno, observador e que exala cordialidade. Professor emérito de Sociologia da Universidade Autônoma de Madri, é duas vezes doutor: em Direito pela Universidade Complutense de Madri e em Sociologia pela Yale University (USA) com tese orientada por Juan J. Linz. Também é empreendedor: em 2004 fundou o METROSCOPIA, o Instituto de Pesquisa Social e Opinião, provavelmente, o mais importante e renomado da Espanha. Após uma longa conversa, peço para falarmos dos cidadãos-clientes e de suas relações com as empresas. O sr. Toharia está equipado com pesquisas e análises. Ele é um homem que fundamenta suas afirmações em dados, o que lhe transformou em uma referência de solidez intelectual e analítica.

Em quem confiam as pessoas no nosso país, quais setores são confiáveis para os cidadãos? Eles confiam nas empresas?

Na Espanha, o mundo empresarial conseguiu escapar, embora de forma desigual. Depositase muita confiança nas PMEs, da mesma forma que na Itália e na França. As pequenas e médias empresas têm uma boa reputação. É importante destacar que 54 % dos consultados em nossas pesquisas já consideraram seriamente empreender uma iniciativa empresarial, o que vai contra essa ideia de que os espanhóis preferem ser funcionários públicos a empresários. O mundo empresarial está associado aos valores da liberdade, da criatividade, da ilusão. É importante levar em consideração que 80 ou 90 por cento dos consultados trabalham em PMEs.

E o que acontece com as grandes empresas?

Não estão mal avaliadas. De fato, 42 % aprovam as grandes empresas diante de 18 % nos Estados Unidos, o que é realmente curioso. A confiança nas companhias importantes resulta especialmente da qualidade do produto ou do serviço, ou seja, da marca. Pois bem, essas grandes empresas estão em uma ambivalência. Por uma parte, inspiram respeito, mas também receio. A grande empresa é vista, diferentemente das PMEs, como anônima e opaca, as responsabilidades são consideradas diluídas, são vistas em operações de compra e venda e tudo isso inspira certa desconfiança. Essas companhias sabem disso e, para se aproximar mais da sociedade, inventaram a Responsabilidade Social Corporativa como forma de melhorar sua imagem.

O que você acha que os clientes esperam dessa evolução nas grandes empresas?

Basicamente, eu diria que algumas políticas de responsabilidade social não são muito rentáveis. Por exemplo, o patrocínio de grandes eventos. A cidadania, salvo quando se trata de casos de assistência a grandes catástrofes ou iniciativas humanitárias, prefere políticas de melhor tratamento de seus trabalhadores e atendimento dos seus clientes. Os funcionários são os melhores embaixadores das empresas. Esse aspecto é muito valorizado pelos clientes: observar funcionários satisfeitos inspira confiança. Os clientes consideram muito estar no centro das políticas empresariais por meio do atendimento que recebem, mediante uma publicidade que não seja enganosa e apreciam a transparência.

Você acha que durante a crise houve um tratamento ruim aos clientes, especialmente por parte de empresas de serviços?

Sim, certamente. Eu diria que as empresas mais bem avaliadas durante a crise são as que fizeram um determinado esforço com respeito ao

seu ambiente de trabalho e atuação. Darei um exemplo: Juan Roig, com a Mercadona, criou políticas muito interessantes durante a crise, na forma de adquirir os produtos, na forma de contratar as pessoas; não é a única, claro, mas serve como exemplo. As companhias telefônicas suscitam mais críticas entre os jovens porque a manutenção de seus celulares ficou mais cara. Algumas percepções também são importantes: é o caso da Inditex, na qual Amancio Ortega projeta cordialidade, sem ostentação de riqueza, esforço pessoal para chegar onde chegou...esses são valores que na crise e agora são muito valorizados.

Você percebeu nas empresas a necessidade de ter departamentos fortes de atendimento ao cliente?

Na verdade, não. Eu, por exemplo, tento fazer com que os empresários tenham uma boa informação sobre o contexto do que ocorre na Espanha, do que os seus cidadãos pensam. Se eu os proponho isso, eles acham muito interessante, mas depois não tratam a questão com profundidade. Mas nem sempre, existem algumas grandes empresas que começam a seguir por esse caminho. Alguns setores têm problemas de reputação, entretanto, não pesquisam o contexto.

Eu deduzo que existe certa insensibilidade empresarial com relação ao que pensam os cidadãos-clientes.

Sim, é isso mesmo. São muito poucas as empresas que nos demonstram seu propósito de saber o que os espanhóis pensam sobre as grandes questões do país. Para a maioria delas isso parece interessante, mas elas não terminam por indagar, não levam a sério esse tipo de estudo. Os grandes empresários se sentem preocupados com a contagem de resultados, porque entre os grupos de interesse, os acionistas estão à frente dos clientes. Em termos de opinião pública, predomina o critério de que se prestou pouca atenção aos funcionários e aos clientes.

“42 % aprovam as grandes empresas diante de 18 % nos Estados Unidos, o que é realmente curioso

Os cidadãos, clientes, contribuintes estão reagindo diante desse desinteresse e de sua prostração entre as prioridades empresariais?

O espanhol começa a ser exigente e a buscar avaliações das empresas, por exemplo, por meio da internet. Porém, na Espanha isso ainda não foi totalmente consumado, diferentemente dos Estados Unidos ou a OCU (Organização de Consumidores e Usuários, na Espanha). Nos EUA, o *Consumer Reports* é “a bíblia”. Ralph Nader foi seu impulsionador. Ele escreveu o livro “Inseguro a qualquer velocidade” que revolucionou a indústria de segurança relacionada aos automóveis. Nader se tornou o defensor do consumidor. Pois bem: isso tem sido introduzido na Espanha. No entanto, nos Estados Unidos não se compra sem a referência dos *Consumer Reports* de cada produto. Aqui as pessoas buscam uma referência de contraste, de confiabilidade. Existe a OCU, com alguns problemas de credibilidade, mas também as redes sociais que vêm adquirindo um certo protagonismo nesse aspecto. Mas existe também uma desconfiança de base, e isso as empresas não identificaram muito bem. Gasta-se muito dinheiro em publicidade e pouco no conhecimento de seus mercados por meio de seus clientes atuais ou potenciais.

Isso que você está dizendo significa que na Espanha ainda temos um caminho a percorrer quanto à consideração do cliente

Sim, a cidadania está à frente da resposta que se recebem das grandes empresas. Percebe-se que não está sendo dada a resposta adequada. Há uma demanda de atendimento clara e bem compreendida que nem sempre se consegue captar.

E há vezes que os clientes não entendem patrocínios e outras iniciativas caras quando comparadas com o atendimento que eles recebem.

Você está dizendo que seria pertinente uma reformulação da responsabilidade social corporativa mais voltada para o cliente?

Exatamente. As causas humanitárias são compreendidas. Outras, não. O apelo é para que sejam criadas políticas voltadas para os funcionários e os clientes. Essas são as prioridades que se exigem.

As empresas têm sociólogos e psicólogos para detectar os movimentos de seus clientes ou essa cultura de inteligência corporativa não pegou?

Ainda não pegou. Os serviços de estudos contam com grandes economistas. Mas em poucas empresas existem profissionais que detectam “por onde sopra o vento” da sociedade. Isso é uma raridade nas empresas espanholas. Provavelmente, isso tem a ver com a formação dos empresários, que contemplam os clientes só como consumidores. As empresas de publicidade estão começando a mudar, especialmente com estudos qualitativos e não tanto quantitativos.

Essa falta de sintonia entre empresas e clientes tem a ver com uma cultura na Espanha caracterizada pelo populismo como “pessoas que vêm de cima e pessoas que vêm de baixo”?

Sim, no fundo é isso. Todos queremos saber como é o mundo, por que vivemos nele. Existem realidades que só são bem percebidas de fora. O que acontece é que as pessoas acreditam que a realidade é o que se percebe no seu âmbito próprio. E não é assim. Por isso, falta um toque de profissionalização nas empresas espanholas. Na Espanha, não havia empresários até a transição democrática (1977-78); agora estamos avançando, mas falta essa sensibilidade social de se interessar pelo que a sociedade pensa.



Javier Díaz

Vice-presidente executivo & CE do Grupo Corporativo Pérez / Panamá

A tecnologia está mudando nossas vidas e de modo muito rápido. Hoje, nos informamos, compramos ou nos relacionamos com os nossos amigos, clientes, colegas e inclusive familiares de uma forma diferente daquela que fazíamos há apenas alguns anos. Vivemos num mundo em constante mudança, no qual os dogmas e certezas de ontem deixaram de servir para prever o amanhã, coisa que gera incerteza não somente sobre o futuro, mas também sobre o nosso presente imediato.

O Grupo Corporativo Pérez é uma empresa com mais de 60 anos de experiência, líder no setor automotivo no Panamá, porém consciente de que os êxitos do passado não garantem o êxito do futuro e, por isso, é preciso desenvolver uma nova inteligência coletiva renovando nossa proposta de valor para continuar sendo uma empresa de referência. Enfrentamos as mudanças de uma forma otimista e consideramos que os desafios assumidos com audácia constituem uma oportunidade de criar novas possibilidades para os nossos clientes e um renovado crescimento para a empresa.

A disrupção está apagando as fronteiras da indústria automotiva. Nós já não fabricamos automóveis, mas desenvolvemos tecnologia,

“*Nosso trabalho tem a ver com criar um relacionamento com os nossos clientes para entender suas necessidades e oferecer as melhores soluções de mobilidade*

automóveis automatizados, motores alternativos, soluções de robótica, etc. onde quer que a mobilidade se converta em serviço. Nosso negócio já não é vender automóveis, embora contemos com as melhores marcas em nível internacional, como Toyota ou Lexus. Nosso trabalho tem a ver com criar um relacionamento

com os nossos clientes para entender suas necessidades e lhes oferecer as melhores soluções de mobilidade.

Até agora, ter bons automóveis garantia, de certo modo, fidelizar os clientes. No entanto, o projeto, a capacidade técnica ou a tecnologia já não garantem o sucesso. Necessita-se muito mais que isso, além de fazer com que os sonhos dos nossos clientes se tornem realidade. Nossa razão de ser continua sendo “movimentar vidas”, o que significa muito mais que o movimento físico. É tocar o coração das pessoas para que elas se movam emocionalmente e se comprometam com os nossos valores de qualidade, competitividade e sustentabilidade econômica, social e ambiental. E tudo isso tem a ver com dispor de uma empresa e de uma equipe humana apaixonada e comprometida com o seu trabalho, permitindo-nos atender e servir aos nossos clientes.

“Cada cliente é uma oportunidade para construir uma relação de confiança no longo prazo

Para gerar o compromisso necessário e a atitude para enfrentar os novos desafios devemos passar de uma cultura dominante centrada no produto, para uma cultura de excelência no serviço ao cliente. Por outro lado, devemos desenvolver o mesmo nível de excelência em todos e cada um dos pontos de contato com a nossa marca numa organização com dezenas de concessionários e centros de serviço ao longo e ao largo do país.

Para passar de uma economia industrial a uma de serviços, o produto e o serviço têm que gerar o emparelhamento perfeito para produzir uma experiência igual ou melhor que as expectativas dos nossos clientes. Devemos oferecer um serviço que transmita segurança, inovação e excelência, transformando o corriqueiro em algo extraordinário. Qualquer momento de contato tem que ser tão extraordinário como os nossos automóveis.

Para conseguir isso, nossas empresas devem apostar num processo de transformação, convertendo-nos numa organização que gera experiências. Temos grandes automóveis, as melhores equipes, a mais ampla rede comercial e de assistência, mas para sermos competitivos e sustentáveis temos que gerar a melhor experiência. Queremos clientes satisfeitos com os nossos automóveis e com o nosso trabalho, para que sua experiência os mova a contá-la e a compartilhá-la com os outros.

Nesse processo, a tecnologia é um excelente aliado, pois agiliza os processos e encurta os tempos, algo extraordinariamente valioso para os clientes. Da mesma forma, oferece a oportunidade de os vincular e fidelizar, atendendo-os rapidamente em

caso de necessidade de assistência. Cada cliente é uma oportunidade para construir uma relação de confiança no longo prazo, se cada interação estiver bem concebida e executada, e se conseguirmos desenvolver plataformas que gerem uma insuperável experiência de cliente, integrando o aspecto humano e o tecnológico. O aspecto digital tem cada vez mais importância, porém uma equipe comprometida e apaixonada realmente faz a diferença.

Este processo de orientação clientecêntrica é, além disso, uma responsabilidade. A Ricardo Pérez, ao longo de sua história, demonstrou que o fato de sermos uma empresa responsável, permitiu que fôssemos uma empresa rentável. Cada vez que devolvemos à sociedade uma parte do valor econômico que geramos, somos por ela reconhecidos e ganhamos novamente a sua confiança. Só assim tem sentido fazer negócios, e essa é a estratégia central da nossa atividade.

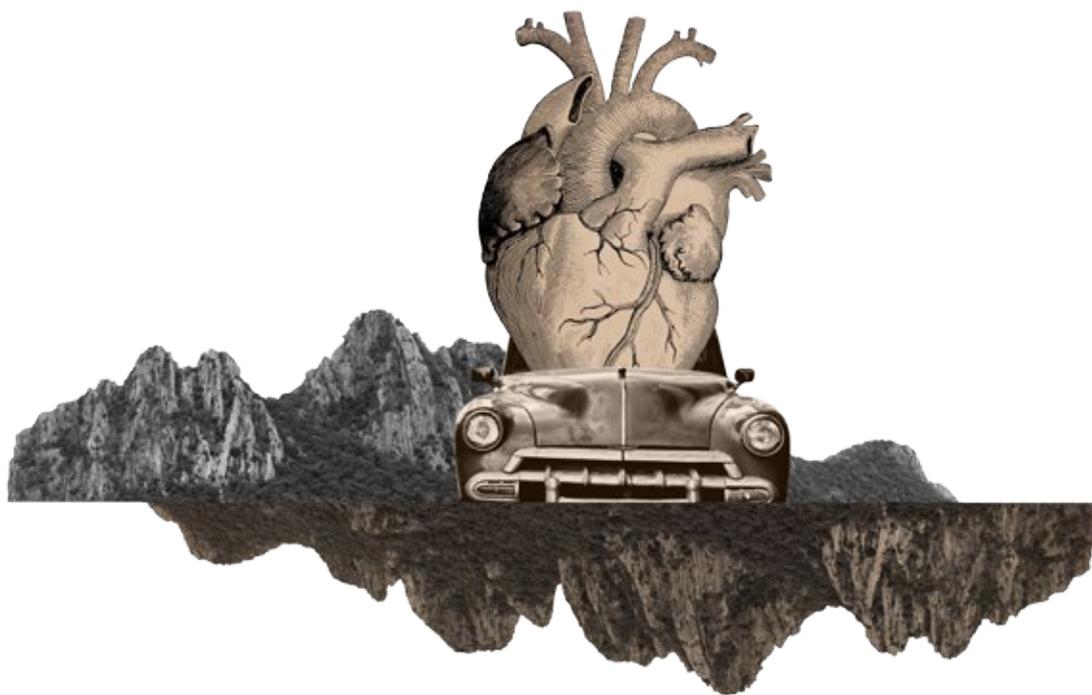
Nosso trabalho, ao longo destes 62 anos, está impregnado de pequenas grandes histórias, resultado de um trabalho diário elaborado e bem pensado, olhando tanto para fora da empresa e servindo aos nossos clientes, como, igualmente, para dentro, movendo também as vidas dos nossos colaboradores, oferecendo-lhes as ferramentas e a formação necessárias para melhorar.

Estamos orgulhosos do caminho percorrido, mas sabemos que podemos conseguir mais. Enfrentamos um mundo no qual a transformação digital incidirá extremamente na forma de mobilização das pessoas para o ano 2050 e, por isso, temos que nos antecipar. As necessidades e expectativas dos clientes mudam, e devemos nos adaptar constantemente às novas realidades. A experiência oferecida ao cliente vai se tornar a principal vantagem competitiva e, por isso, temos que construir novas experiências que façam com que os momentos transacionais gerem sensações positivas e memoráveis, superando as expectativas dos clientes.

Nessa caminhada, a coerência é imprescindível, e nós estamos desenhando ativamente uma estratégia que faça com que, como organização, destaquemos claramente a nossa proposta de valor e a estratégia de diferenciação e personalização perante terceiros. Nesse processo, a comunicação desempenha um papel fundamental para monitorar e avaliar, por meio da escuta ativa, a percepção dos nossos clientes e stakeholders. Comunicar é escutar e, por isso, precisamos manter uma grande conversa, aberta e transparente, com os clientes e com a sociedade.

Tornamos realidade desafios que pareciam impossíveis. Temos diante de nós outros novos desafios que só poderemos resolver se trabalharmos com audácia, criatividade e eficiência. Queremos continuar movendo vidas como fizemos nas últimas décadas e, para isso, a confiança dos nossos clientes é e será a base do nosso sucesso do futuro.

“*Enfrentamos um mundo no qual a transformação digital incidirá extremamente na forma de mobilização das pessoas para o ano 2050 e, por isso, temos que nos antecipar*”



○ **CONSUMIDOR** ESTÁ EM **todos** OS **lugares**



Miguel Merino

Diretor de Marca na ABInBev Colômbia / Peru

Há alguns anos, assumi o desafio de ocupar um novo cargo no Comitê de Direção da Nestlé Peru-Bolívia, uma oportunidade que me pareceu muito atrativa porque me permitia ingressar num mundo multica-tegoria. Uma das coisas mais interessantes que encontrei foi a necessidade de liderar gerências muito distintas como: Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento, Marca Corporativa, Marketing e Comunicação de Mídia, Digital, Bem-estar e Serviços ao Consumidor.

Perante a complexidade própria de um novo começo, muitas vezes me perguntei: qual deve ser a visão da área? Qual deve ser o norte e o guia para estas equipes de profissionais tão diferentes e quais as suas tarefas específicas? Como ter um grande objetivo que permita a uma equipe gerar valor agregado à organização e não ser simplesmente a agrupação de áreas de serviço?

A resposta foi mais simples do que parecia: o consumidor era o centro e a razão da existência da equipe. O consumidor era o fio que conectava cada uma das gerências e a cada um de nós. Isso nos deu a possibilidade de revisitar a forma como vínhamos fazendo as coisas para executá-las da melhor maneira e, com isso, contribuir com a geração de vantagem competitiva para cada uma das marcas e de toda a organização.

“*O consumidor era o centro e a razão de existir da equipe. O consumidor era o fio que ligava cada uma das gerências e cada um de nós*”

É PARTE DAS NOSSAS EQUIPES

Uma realidade que temos de enfrentar é que nem todas as pessoas se encaixam com a visão ou, tampouco, terão as habilidades necessárias para levá-las à sua vida. Portanto,

é importante garantir que todos os nossos colaboradores adotem as implicações de uma cultura orientada ao consumidor, caso contrário isso terminará causando problemas e uma interrupção, resultado de uma filosofia que permanece no PowerPoint porque uma equipe não chega a torná-la tangível.

ACOMPANHA OS NOSSOS PROCESSOS

No desafio mencionado acima, a gestão dos serviços ao consumidor em sua versão mais básica foi concebida como a gerência de reclamações, responsável por responder a tempo, e de forma oportuna, seguindo as políticas locais de proteção ao consumidor. Ao abraçar a visão da área, percebemos que o mais importante não era cumprir um regulamento. Compreendemos que uma das maiores tensões do consumidor é receber uma resposta rápida, especialmente quando falamos de comida.



A ansiedade gerada em um consumidor não é a mesma quando se reivindica algo em relação ao que é ingerido do que aquela quando se reclama no caso de uma camisa defeituosa e, mesmo dentro das diferentes categorias de alimentos, há algumas que são muito mais sensíveis e geram maior estresse ao consumidor, como, por exemplo, quando falamos de fórmulas infantis. Isso nos levou a nos desafiar e estabelecer um protocolo no qual tínhamos como objetivo fechar as reivindicações no prazo máximo de uma semana e não dentro do período de trinta dias, como a lei nos concedia.

GUIA A MANEIRA DE NOS COMUNICARMOS

O consumidor valoriza a honestidade, essa é uma grande verdade que comprovamos a partir dos múltiplos exemplos, como o retorno da Coca-Cola Classic, logo após a tentativa fracassada da New Coke. Uma marca pode cometer um erro, mas temos provas de que uma marca honesta tem a capacidade de manter a lealdade e até mesmo aumentar sua base de consumidores. Marcas confiáveis erram e não escondem os erros, mas fazem o possível para reparar o dano. A maneira como respondemos às crises diz muito sobre nós mesmos.

NOSSO DESAFIO É ENXERGAR ALÉM DO ÓBVIO

A todo momento recebemos informações dos consumidores. No entanto, isso não é garantia de que trabalhamos focados neles. Isso só acontece quando somos capazes de interpretar as informações e dar um passo além do observado superficialmente.

Esta é uma situação que enfrentei mais de uma vez: uma marca muito conhecida e amada modernizou suas embalagens para se tornar mais atraente. No entanto, o resultado foi contrário ao esperado e as vendas iniciaram uma tendência decrescente inevitável. Preocupados com esta situ-

“Tomar de maneira literal os comentários dos consumidores poderia nos levar a realizar ações equivocadas

ação, os responsáveis organizaram várias sessões de grupos focais, nas quais o consumidor afirmou consistentemente que o produto não era mais o mesmo, que o sabor havia mudado. Em um caso na categoria de cervejas, os consumidores inclusive chegaram a mencionar que, após a mudança, o produto causava ressaca.

Receber, de maneira literal, os comentários dos consumidores poderia nos levar a tomar ações equivocadas, como, por exemplo, a retornar ao projeto da embalagem anterior. No entanto, ao tentar entender quais são as tensões que estão impulsionando a mudança de comportamento, podemos perceber que talvez o consumidor não esteja mencionando que, na realidade, deixou de comprar o produto porque, junto com a renovação da imagem, houve um aumento no preço, ao qual este não está disposto a pagar.

O consumidor sente, age e depois racionaliza. Muitas vezes, o que ele nos diz é a racionalização de um comportamento que é explicado por outros motivos. Embora seja verdade que o consumidor é o centro e o guia de tudo o que fazemos, apenas aqueles que podem ver além do óbvio serão os que poderão gerar um relacionamento de longo prazo e transformar uma intenção estratégica em uma maneira de trabalhar e, posteriormente, em uma razão de preferência do consumidor e vantagem diferencial em relação aos concorrentes.

O PRIMEIRO PASSO PARA A **confiança** MÚTUA



Rodrigo Esteves

Diretor de Marketing da Liberty Seguros / Portugal

Em 1912, ano em que foi fundado o Liberty Mutual Group em Boston - onde se integra a Liberty Seguros -, nasceu também o *Liberty Mutual Creed*: “*Helping people live safer, more secure lives*”, uma nobre declaração de missão, que orienta o desenvolvimento das atividades da organização há mais de 105 anos.

Em 2003, quando a Liberty Seguros chegou a Portugal, decidimos traduzir esse lema, adotando como missão da marca Liberty Seguros em Portugal: “Pela proteção dos valores da vida”, como um resumo da declaração de missão da casa. Essa frase incorpora a importante missão de proteger a vida e os bens dos nossos clientes

Não há muitas empresas que assumem como missão proteger as vidas dos seus clientes; isso demonstra o lugar que o cliente ocupa na nossa organização.

A atividade seguradora pressupõe a realização de um contrato com o cliente, baseado no princípio da boa-fé, em que o cliente confia à seguradora a proteção dos seus bens diante de determinados riscos. Nesse momento inicial da relação com o cliente, o nosso serviço é uma promessa, algo intangível, de forma que a confiança do cliente na seguradora é essencial.

“*Não há muitas empresas que assumem como missão proteger as vidas dos seus clientes; isso demonstra o lugar que o cliente ocupa na nossa organização*”

O cliente de hoje é informado e muito exigente. Está permanentemente avaliando os serviços que usa e os produtos que compra e atua como um influenciador nos seus círculos mais imediatos. Da mesma forma, ele procura informação sobre os produtos e serviços no seu ambiente familiar e de amigos, dando muito mais valor às

suas informações e opiniões do que às dos próprios fabricantes ou prestadores de serviços.

Os clientes que fazem uma boa recomendação ou avaliação são aqueles que compartilharão a sua experiência e que são leais às empresas e às marcas.

O *feedback* desses clientes permite identificar oportunidades de melhoria nos produtos e serviços, e ao incorporar esse conhecimento estamos melhorando constantemente. Depois é hora de medir novamente e iniciar um novo ciclo.

Na Liberty Seguros avaliamos os indicadores de recomendação do cliente em momentos-chave da prestação do serviço, os momentos de verdade. Os momentos aos quais o cliente atribui maior importância e que são decisivos para que os nossos produtos sejam recomendados. A métrica que utilizamos é o NPS (*Net Promoter Score*).

“Quando falamos de cliente, falamos naturalmente do cliente final que compra os nossos produtos e serviços, mas se trata igualmente do cliente interno, que também compra os nossos produtos e serviços e avalia a sua experiência, compartilhando-a nos seus círculos

O NPS, desenvolvido na universidade de Harvard, realmente ajuda as organizações a manter o foco no cliente, pois é um indicador que pode estar associado a praticamente todas as interações com os clientes, gerando informação sobre toda a experiência do cliente com a empresa e permitindo, assim, melhorar essa experiência. Os resultados do NPS também são logo considerados para a avaliação dos processos de serviço ao cliente e para o desenho de produtos.

Quando falamos de cliente, falamos naturalmente do cliente final que compra os nossos produtos e serviços, mas se trata igualmente do cliente interno, que também compra os nossos produtos e serviços e avalia a sua experiência, compartilhando-a nos seus círculos.

Finalmente, temos ainda um outro universo de importantes clientes, que são os agentes profissionais de seguros, pois estes são muitas vezes a cara da Liberty Seguros que o cliente conhece, sendo fundamentais na relação com o cliente e desempenhando um importante papel na sua experiência com a Liberty Seguros.

Nos anos sessenta, Sam Walton, fundador da cadeia de supermercados Walmart nos Estados Unidos, dizia que o cliente tinha o poder de despedir todas as pessoas na sua empresa apenas com a simples decisão de fazer compras em outro lugar.



Por isso, o cliente era o único chefe de todas as pessoas na sua organização.

As organizações que veem o cliente dessa forma e o colocam no centro das suas decisões são as que prosperam e se desenvolvem. Em Portugal e no mundo, a Liberty Seguros faz parte dessas organizações que colocam o cliente no foco das decisões.

COMO **TRANSFORMAR** UM NEGÓCIO EM **“cliente** EM PRIMEIRO LUGAR”



Juan David Giraldo

Diretor Business Development Latin America de dunnhumby / Colômbia

Quase todas as empresas dizem que seus clientes são importantes, porém os negócios que verdadeiramente colocam o “cliente em primeiro lugar” caracterizam-se por atuar de uma forma que lhes permita aprofundar em seu relacionamento com os clientes leais, investindo mais neles do que em seus concorrentes.

O estudo global *Customer Centricity Index* de dunnhumby –focado em supermercados– mostra que existe uma relação direta entre ter um alto nível de “clientecentrismo” e obter receitas maiores. Os varejistas que em nosso estudo obtiveram uma alta pontuação no *Customer Centricity* aumentaram, em média, suas vendas em 3 % e sua quota de mercado em 7 %; enquanto que os que tiveram pontuações baixas experimentaram diminuições de 2 % nas vendas e de 1 % em participação no mercado. Isto revela que melhores resultados são atingidos através de um enfoque de “cliente em primeiro lugar”.

Os negócios “cliente em primeiro lugar” demonstram que seus clientes são fundamentais para sua identidade de marca. Eles se comprometem com uma estratégia de longo prazo centrada no cliente, apesar das ameaças da concorrência ou das flutuações econômicas, conseguindo, por meio de métricas e recompensas de desempenho, que todos os funcionários apoiem esta estratégia e se adaptem sempre às preferências do cliente.

“O estudo global *Customer Centricity Index* de dunnhumby –focado em supermercados– mostra que existe uma relação direta entre ter um alto nível de “clientecentrismo” e obter receitas maiores

Também analisam os dados para gerar mudanças que vão além do *marketing* e da fixação de preços, transformando as decisões comerciais, desde a cadeia de fornecimento até o design da loja. Utilizam os dados POS, digitais ou atitudinais que possuem para reforçar a lealdade dos clientes: conhecem suas preferências para oferecer produtos apropriados

a preços adequados, criam novas promoções de acordo com suas condutas de compra e tendências do mercado e desenvolvem comunicações personalizadas conectadas com as necessidades de cada um.

Para as empresas que desejarem empreender não é fácil. porém gratificante viagem, descreve-se a seguir o que é necessário para se chegar a uma estratégia de sucesso de “cliente em primeiro lugar”, cobrindo 5 áreas vitais:

- 1. Usar os dados para compreender melhor as necessidades do cliente.** Para entender não só o que eles comprem e quando comprem, mas quais são as suas necessidades em cada etapa da experiência de compra e o que motivou o seu comportamento. Estas quatro etapas distintas são: descobre, visita, compra e reflete; e a lealdade pode ser conquistada ou perdida em cada uma destas etapas.

“*A lealdade não significa que os clientes sejam leais à empresa: significa que a empresa atue de maneira leal para com os seus clientes*”

- 2. Criar e adotar uma linguagem comum de cliente.** Para isto, devem ser compreendidos os hábitos de compra dos clientes e segmentá-los em sensibilidade de preço ou qualidade, estilos de vida ou tipo de loja que visitam; incluindo também comunicações, promessas, CRM, etc. O grande desafio é falar esse idioma com o maior número de pessoas de sua organização e com a maior frequência possível. Um bom começo é ter um propósito e uma visão centrados no cliente, expressos tanto para eles como internamente.
- 3. Envolver todas as pessoas.** Conquistar os corações e as mentes de todo o pessoal ajuda a criar um exército poderoso, necessário para executar a estratégia e conseguir que o cliente sinta uma diferença em sua experiência. Lamentavelmente, a maioria das organizações oferecem aos funcionários, que são a cara da empresa perante o cliente, muito pouca confiança e autoridade para atender suas demandas.
- 4. Mostrar mudanças tangíveis na “loja” e na maneira de interagir com os clientes.** Os dados do cliente podem ser usados para operar programas de lealdade, porém são pouco usados para apoiar as mudanças na loja. Portfólio de produtos, sortimento, designs, preços, promoções, serviços ao cliente, todos estes elementos que compõem a experiência de compra devem estar orientados pelos dados de clientes leais.

5. Alinhar processos, sistemas e estruturas.

De todos os passos, este é o que apresenta o maior desafio: alinhar os sistemas de negócios ao redor do cliente. As organizações que se concentram em “cliente em primeiro lugar” mostram um foco único nos clientes leais: incrementando este segmento e aumentando seu valor para toda a vida. Estabelecem sistemas para reter e aumentar a lealdade do cliente ao longo do tempo: rastreiam, medem e moldam suas iniciativas de clientes com promessas do cliente e KPI centrados no cliente.

Finalmente, é importante notar que os esforços para desenvolver a lealdade do cliente com frequência não produzem resultados significativos por três razões principais:

1. A lealdade não significa que os clientes sejam leais à empresa: significa que a empresa atue de maneira leal para com os seus clientes.
2. A lealdade não é só um programa, é um enfoque que prioriza o cliente em todas as decisões de negócio.
3. A lealdade não é questão apenas de CRM, mas de loja, produto, preço, promoções e de como se interage com os clientes.

Nossas pesquisas e as de outras organizações mostram que existe um benefício financeiro direto para os negócios que melhoram o atendimento ao cliente, seguindo uma estratégia baseada no “clientecentrismo”. Pode lhe custar muito caro não prestar atenção a este enfoque.



A **CENTRALIDADE** DO CLIENTE NO **setor** DO SEGURO NA ATUALIDADE



Eduardo Iglesias

Cofundador e CEO da eColón / Argentina

A transformação digital está revolucionando a experiência do cliente em todas as indústrias. Hoje em dia, os padrões de simplicidade, personalização e interatividade são muito mais altos que há cinco anos.

Já não há como voltar atrás, a experiência do cliente deve ser única, independente por qual canal ele se relaciona com uma empresa. E não devemos pensar na experiência do cliente somente no momento da compra, mas sim em todo o processo, ou seja, durante cada uma das etapas do seu relacionamento com a empresa.

Tudo isso requer uma verdadeira revolução. Por isso é tão desafiador. A necessidade de fazer grandes mudanças para esse fim é o motivo pelo qual ainda não se veem avanços na indústria, exceto os que produzem novos atores que ingressam no mercado com uma proposta de valor totalmente diferente.

Portanto, o que se espera de uma revolução é que ela possa modificar as bases das organizações, exigindo que os líderes das empresas provoquem uma mudança cultural profunda. O objetivo final é que tudo seja simples para o cliente. Além disso, eles devem se relacionar com a empresa mediante o canal que escolherem e quando qui-

“ *Todas as empresas deveriam estar organizadas ao redor do cliente. Quando ele é o foco e a relação é simples e pessoal, tudo flui*

serem, não quando for mais confortável para o empresário ou economicamente lucrativo. Todas as empresas deveriam estar organizadas ao redor do cliente. Quando ele é o foco e a relação é simples e pessoal, tudo flui.

O que devemos nos perguntar constantemente é se no nosso modelo de negócio o cliente é o foco. Quando eu conduzi o lançamento da eColón, o modelo de negócio foi desenvolvido a partir de uma profunda pesquisa dos clientes, entendendo suas necessidades, não somente as que estão acostumados a exigir das empresas de seguros. Quando os clientes, principalmente os *millennials*, compreendem que têm o direito de exigir a mesma experiência que conseguem com, por exemplo, o Facebook, o Google ou a Amazon, ocorre uma mudança de perspectiva sobre a indústria de seguros e eles se atrevem a exigir o mesmo. Ou seja, simplicidade, que tudo seja digital e que seja personalizado.

Todas as empresas deveriam estar organizadas ao redor do cliente. Quando ele é o foco e a relação é simples e pessoal, tudo flui.

Embora o desafio seja gigantesco, o novo modelo de negócio permite chegar ao maior número de clientes potenciais, democratizando, no nosso caso, o seguro. Consideramos que devemos impulsionar o conceito de **inclusão asseguradora** que quer dizer que todos podem ter acesso a um seguro, que esteja disponível de forma simples a todas as pessoas, independente do seu segmento socioeconômico ou cultural.

Para isso, devemos usar tecnologia de inteligência artificial. No nosso caso, desenvolvemos um atendente virtual que acompanha o cliente a todo momento, desde a compra, mas também o *back office* em uma forma simples, amigável e personalizada.

Aos poucos, os novos modelos de insurtech vão mudar a percepção dos clientes com relação à indústria de seguros. Tenho certeza que em cinco anos todas as empresas de seguros irão trabalhar com *startups* tecnológicas e, juntos, irão desenvolver novos modelos de negócio baseados na centralidade do cliente.

A interação dos clientes com as seguradoras está mudando assim como mudou a relação com as agências de viagens, a indústria hoteleira, a indústria imobiliária e a de transporte.

Os exemplos dessa mudança de paradigma aumentam dia a dia. Jeff Bezos iniciou uma transformação profunda na forma de gerar valor para os acionistas baseada em colocar o cliente no foco da tomada de decisões da Amazon.

“*Em cinco anos todas as empresas de seguros irão trabalhar com startups tecnológicas e, juntos, irão desenvolver novos modelos de negócio baseados na centralidade do cliente*”

Satya Nadella aumentou 130 % o valor da Microsoft em 3 anos, gerando uma revolução cultural na empresa também baseada em colocar o cliente no foco. Essa nova cultura busca gerar maior empatia com o cliente.

Devemos começar a solucionar os desafios apresentados pelos nossos clientes com uma folha em branco. Hoje, sabemos que as *fintech* estão usando novas formas de relacionamento com os clientes a partir do uso de tecnologia e vêm gerando muito valor em muito pouco tempo.

Como diz Henry Chesbrough, o pai da *Open Innovation* (ou Inovação Aberta), devemos colocar todos os nossos esforços em descobrir o nosso cliente e saber como satisfazer suas necessidades sempre em transformação. Não é uma questão de promover mudanças sobre o que fazemos, é uma viagem de descoberta.

DA **comunicação** COM O CLIENTE



Andrés M. Marengo

Consultor de comunicação e marketing / Argentina

“Ou eu já não entendo o que está acontecendo ou já aconteceu o que eu estava entendendo”, diz a frase do escritor mexicano Carlos Monsiváis, e parece ser a expressão que melhor explica o desconforto que produzimos em que estamos vivendo.

Recentemente, quantos novos produtos você comprou no mercado? Quantas marcas conseguiram substituir suas marcas favoritas? Quantas empresas conseguiram despertar em você mais confiança nos seus produtos? Com certeza, muito poucos produtos e muito poucas marcas, apesar do esforço de muitas empresas que colocam em funcionamento seus planos de comunicação diariamente.

O que ocorre é que as coisas realmente mudaram com grande velocidade e, apesar de não ser uma novidade para quase ninguém, são poucos os diretores responsáveis pela comunicação que modificaram as estratégias das marcas no momento de se comunicar.

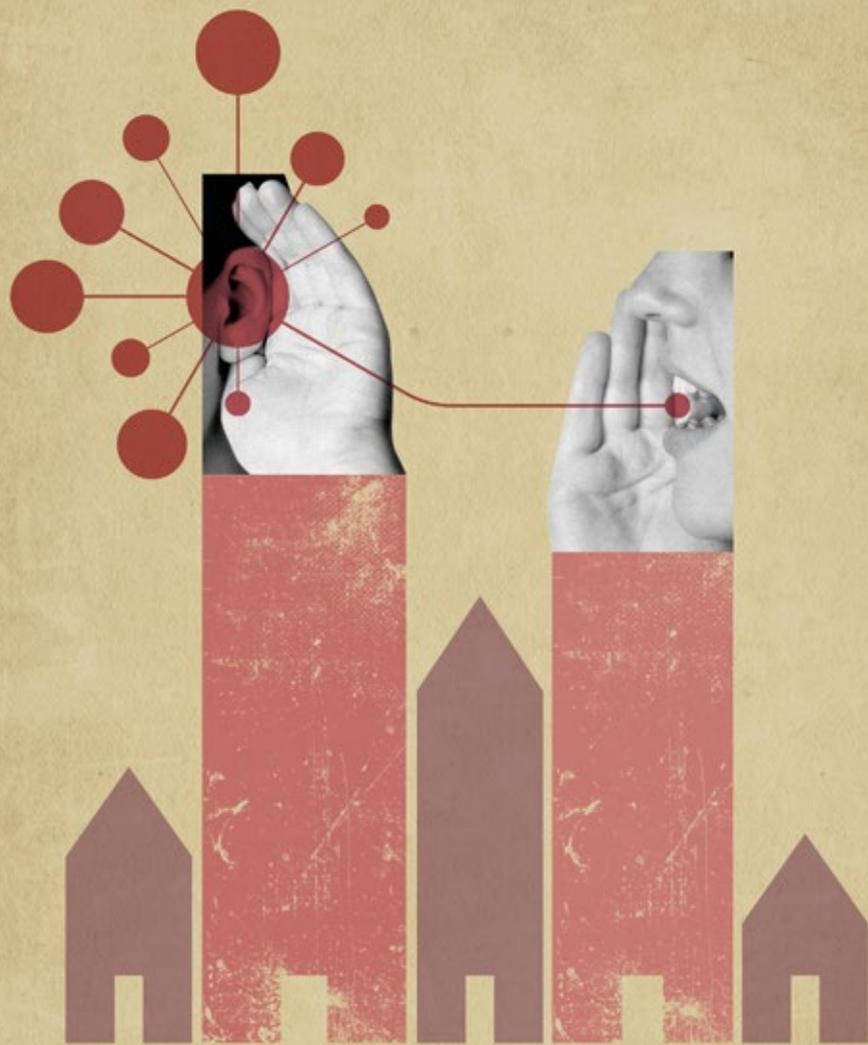
Atualmente, há quatro gerações (a Geração Silenciosa, a Geração Babyboomers, a Geração X e a Geração Millennials) convivendo no mundo, e é a primeira vez que isso acontece na história da humanidade, o desenvolvimento da tecnologia é acelerado e constante, as redes sociais crescem e se consolidam, e se multiplicaram os formatos de

“*Devemos analisar profundamente os perfis demográficos similares, porque com certeza eles apresentam motivações muito diferentes*”

consumo de conteúdos e mensagens. Consequentemente, isso trouxe mudanças culturais e tempos dinâmicos, que geram um contexto complexo para a comunicação das marcas de forma efetiva, obrigando-as a repensar toda a estratégia.

Vivemos em tempos de infociação, termo criado por Alfons Cornella para definir o excesso de informação atual e a necessidade de estar sempre “online”, o que nos expõe a uma quantidade excessiva de informações a cada dia, às quais não podemos dedicar tempo, somente pulamos de uma à outra sem nos aprofundarmos em nada. E nesse mar de excesso de informação, onde se confunde a quantidade com a qualidade, também navega a comunicação das marcas tentando chegar ao seu público.

O mercado nos apresenta uma maior complexidade no recebimento das mensagens, e o desafio de estar atualizado em entender como e quando entrar em contato com o cliente. Devemos analisar profundamente os perfis demográficos similares, porque com certeza eles apresentam motivações muito diferentes. Embora contem com a mesma idade e o mesmo nível socioeconômico, os hábitos de consumo e as normas sociais podem ser diferentes. Hoje, a sociedade é heterogênea, está dividida em comunidades e em tribos cada vez mais singulares e unidas por valores, gostos e preferências específicas, obrigando-nos a indagar mais.



“*A marca deve ser coerente, transparente e consistente, transmitindo sua identidade e seus valores ao longo do tempo, alcançando, assim, a credibilidade e gerando confiança*”

Para poder superar a barreira da infociação e conseguir um maior entendimento com os clientes, deve-se trabalhar sobre dois eixos: a credibilidade e a escala humana.

A marca deve ser coerente, transparente e consistente, transmitindo sua identidade e seus valores ao longo do tempo, alcançando, assim, a credibilidade e gerando confiança. Hoje, a confiança ultrapassa um valor agregado à marca para se transformar em um serviço muito difícil de conseguir e de alta valorização por parte dos clientes.

Se conseguirmos focar nos traços de atitude do público-alvo, entendendo o vínculo que podemos estabelecer e interagindo de forma sustentável com eles, estaremos nos posicionando a partir de uma escala humana de marca, que nos permitirá uma comunicação de igual para igual, ou seja, uma posição mais simétrica entre o cliente e a empresa. As pessoas querem “sentir” que do outro lado da marca há alguém real, e que a marca está disposta a propor conectividade, informação, entretenimento e reconhecimento.

Nesse contexto, surge um antes e um depois no momento de estruturar a mensagem da marca. Como mencionado anteriormente, a relação entre empresa e cliente se transformou em uma relação simétrica no que se refere à distribuição do poder, sem importar o tamanho da corporação para que o cliente possa se referir ou não à marca, ou para que coloque um “não curti” no seu Facebook.

Acerca do conteúdo da mensagem da marca, este deve superar a proposta de produto ou serviço, deve ter impresso o valor da marca; mas um valor que vá além das definições institucionais ou empresariais. Hoje, os consumidores estão interrogando as marcas sobre sua posição em assuntos sociais ou ambientais, exigindo uma definição para saber se, como cliente, une-se ou não aos valores das marcas, mesmo que a marca seja de uma empresa de pesca ou de roupas. É a marca que deve contar com a acessibilidade necessária para que o cliente possa entrar em contato de diferentes formas e em qualquer momento para não ficar presa na infociação.

O desafio para ter uma melhor comunicação com os clientes é encontrar uma verdade para dizer sobre a marca. Uma verdade sustentada no tempo.

Temos muito a aprender nesse novo contexto, em que ninguém consegue absorver mais nenhuma mensagem devido à quantidade de estímulos que recebemos.

CLIENTECÊNTRICOS:

ASPIRAÇÃO OU *realidade*?



Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas da LLORENTE & CUENCA / EUA

Juan Arteaga
Diretor Geral DA LLORENTE & CUENCA em México / México

Vivemos numa época de transformação, impulsionada principalmente pela revolução digital, que empodera, como nunca, o *indivíduo* e está mudando comportamentos sociais, políticos e econômicos. Os modelos de negócio devem adaptar-se a uma sociedade onde as pessoas têm acesso a mais informações e opções do que nunca; onde a concorrência é cada vez mais global e dispersa entre geografias e indústrias; onde existe uma disputa para conseguir os melhores talentos em cada organização em múltiplas disciplinas para poder enfrentar esses desafios; onde as empresas procuram ser relevantes para captar a atenção de seus públicos num mundo “infixicado” de produtos, serviços e conteúdos; onde o ambiente político e regulatório é mais complexo; onde se exige a máxima agilidade... onde o *indivíduo*, o cliente, é o Rei, o que obriga as empresas a situá-los no centro da filosofia, das operações ou das ideias do negócio.

No entanto, esta transformação não é simples para as empresas, acostumadas a pôr o *produto* no centro do seu discurso, ao se verem obrigadas a mudar sua visão e sua forma de operar o negócio a uma velocidade vertiginosa e sem deixar de continuar proporcionando resultados.

“*Para nós os clientes são os heróis da nossa história*”

Segundo o estudo *Closing the Customer Experience Gap*¹, da revista Harvard Business Review (HBR) de abril de 2017, aplicado sobre 680 executivos, 73 %

dos líderes empresariais consideram que melhorar a Experiência do Consumidor (CX) é um ponto crítico para o seu negócio, mas só 15 % deles estão totalmente satisfeitos com sua estratégia. Existe a predisposição, mas ainda está muito longe de se atingir: expectativas e realidade poucas vezes coincidem, storytelling e storydoing não andam necessariamente de mãos dadas. Segundo este mesmo estudo, os motivos são muito variados, mas os 4 de maior destaque são:

- Criação de uma cultura clientecêntrica.
- Liderança e gestão.
- Entendimento da Experiência do Consumidor.
- Comunicar a estratégia.

Para LLORENTE & CUENCA esta situação envolve um duplo desafio: por um lado, como qualquer outra empresa, se vê obrigada a adaptar-se e a competir neste novo contexto, e, por outro lado, o desafio inerente à natureza e à missão da nos-

¹ <https://hbr.org/sponsored/2017/08/closing-the-customer-experience-gap>

sa profissão: ser consultores de comunicação que ajudem seus clientes a conseguir seus resultados de negócio e, para tanto, é imprescindível que nos tornemos um assessor e um veículo de evangelização da *cultura clientecêntrica* nas organizações, ajudando e impulsionando o processo de transformação digital.

EVANGELIZADORES DO “CLIENTECENTRISMO”

Como indica o estudo desenvolvido pela revista HBR, as grandes barreiras para converter uma empresa a esta nova visão clientecêntrica estão concentradas na cultura, liderança, entendimento e comunicação, termos intrinsecamente ligados ao nosso trabalho, a reputação, onde se necessita trabalhar em pelo menos 5 frentes:

1. **Inteligência**, para entender as percepções dos clientes, sobre a marca, os produtos, a empresa, os líderes... não só através do big data, fundamental na estratégia porém não excludente, mas também através do entendimento do *customer journey* e da percepção que vai sendo gerada por cada um dos marcos de contato com os clientes, mais além do processo de compra end-to-end, sabendo que a experiência direta com a empresa é muito valiosa, mas que complementa pela relação indireta com o produto, empresa ou marca, através da mídia, publicidade, publicações, eventos, buscadores, redes sociais, advocacy de terceiros... que são os que, em seu conjunto, devem satisfazer as expectativas do consumidor, gerar confiança, empatia e, portanto, uma boa reputação. Uma inteligência que deve surgir de toda a organização, chegando inclusive a envolver o CEO, para que impacte de forma direta na visão da empresa, e para a qual se necessita também implementar novas plataformas tecnológicas que auxiliem seu acompanhamento e compreensão, sendo necessário para isto gerar uma cultura do dado

“ 73 % dos líderes empresariais consideram que melhorar a CX é um ponto crítico para o seu negócio, mas só 15 % deles estão totalmente satisfeitos

e do entendimento na organização, de uma forma ágil e ordenada.

2. **Liderança**, porque as grandes mudanças demandam líderes fortes, empoderados, que assim devem ser percebidos por toda a organização, para impulsionar a inovação e a atividade cruzada, contrariamente às estruturas tradicionais, para solucionar a necessidade de cada cliente por cima de segmentos, marcas, geografias e áreas funcionais, o que implica num grande desafio de posicionamento do Chief Operation Officer (COO), sobre o qual recai habitualmente a responsabilidade de transformar a forma de trabalhar, eliminando os silos operacionais, pondo realmente o cliente no centro da execução e tendo bem clara a responsabilidade (accountability). A estratégia deve ser tangível, com personagens e marcos claros.
3. **Processos**, porque a cultura clientecêntrica deve permear toda a organização, o que torna necessário empoderar e mobilizar a cada funcionário através de estratégias de grassroots, nas quais cada um se sinta inspirado, de maneira ordenada e estruturada, para solucionar a necessidade do cliente. Com este objetivo, é necessário definir estratégias de:e
 - a. Formação em capacidades e habilidades (skills) em toda a organização, que cada vez será mais horizontal e autônoma.



- b. Reconhecimentos e incentivos que devem ir além do fator econômico, ajudando a gerar uma cultura comum, onde é necessário estabelecer estratégias de Talent Engagement que impulsionem a mudança.
4. **Plano integral de comunicação**, já que uma grande mudança necessita de sua própria narrativa, sua própria marca, com um propósito forte, com marcos de avanços, com um herói capaz de superar diferentes obstáculos, que oferece resultados que inspiram e movem toda a organização por meio de histórias e relatos, além dos números. Para ser clientecêntricos, primeiro é preciso parecê-lo e interiorizá-lo, para impulsionar um círculo virtuoso que inspire toda a organização. A comunicação deve fazer com que todo o ecossistema da empresa participe da mudança.
5. **Métricas**, imprescindíveis para poder ter os marcos da transformação, com um propósito, metas tangíveis, próximas a todos os colaboradores aos próprios clientes, que devem conhecer o esforço e os avanços. O clientecentrismo deverá ajudar a conseguir maior lealdade e satisfação dos clientes, sua predisposição de regressar a nós ou a de nos recomendar, por exemplo, que é como a Disney mede o outcome de sua estratégia, sendo uma grande referência nesta filosofia; mas também se deve traduzir em melhoras na produtividade, na redução de custos, na satisfação dos funcionários, que enxergam um maior valor agregado em seu trabalho quando estão mais envolvidos, e em ter uma visão mais integral nas diferentes fases do customer journey... o clientecentrismo deve surgir de uma aspiração compartilhada por toda a organização, uma vocação, e as métricas devem mostrar o sucesso compartilhado por todas as pessoas da empresa.

“*As barreiras para ser clientecêntricos estão concentradas na cultura, liderança, entendimento e comunicação*”

EMPRESA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Como firma de serviços profissionais, a LLORENTE & CUENCA iniciou seu Plano Estratégico 2017-19 sob esta visão “clientecêntrica”. Desde o ano passado, estamos embarcados numa reinvenção do nosso negócio por meio de diferentes programas nos quais estão trabalhando pessoas dos 16 escritórios do grupo, de todos os níveis, envolvendo os próprios clientes na definição desta visão, para sermos capazes de levá-lo a ações e a metas concretas que nos permitam alcançar a excelência em nosso trabalho. Este esforço, além de um grande investimento econômica e de recursos, está exigindo a aplicação da mesma visão que oferecemos aos nossos clientes em nível interno, porque para dar credibilidade ao nosso discurso, devemos ser coerentes com a mensagem. Para 2019, na LLORENTE & CUENCA, contaremos com plataformas e processos que nos permitirão entender muito melhor os nossos clientes. Com maior suporte tecnológico nesta viagem de transformação digital, estruturaremos a Empresa com novas posições que facilitem trabalharmos de mãos dadas com os nossos clientes nas necessidades que surgem e mudam neste novo contexto, com novos perfis que nos ajudem a continuar inovando e a estar na vanguarda da comunicação, da reputação e dos Assuntos Públicos no mundo de língua hispano-portuguesa, sem perder de vista que para nós, como diz a especialista de prestígio em marketing Ann Handley, os clientes são os heróis da nossa história.



PRÊMIOS

conquistados PELA UNO

EIKON

EIKON DE PLATA 2016
na categoria
Publicações Institucionais -
Multimídia



2016 AWARD
OF EXCELLENCE
na categoria
Websites - Magazine



SILVER WINNER
na categoria
Design - Illustration



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
na categoria Magazines
Overall Presentation
Executive



GOLD WINNER
na categoria
Best House Organ

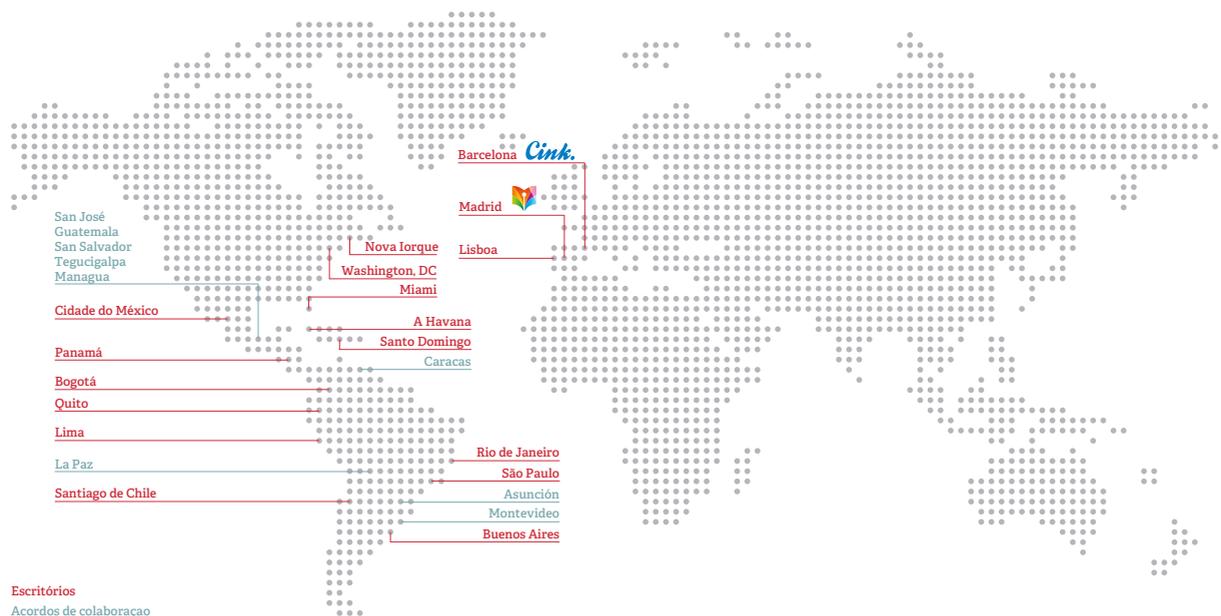
LLORENTE & CUENCA

A LLORENTE & CUENCA é a consultoria de **gestão da reputação, a comunicação e os assuntos públicos** líder na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com 20 sócios e cerca de 500 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade com operações dirigidas ao mundo de língua hispânica e portuguesa.

Atualmente, a LLORENTE & CUENCA tem escritórios na **Argentina, Brasil** (São Paulo e Rio de Janeiro), **Colômbia, Chile, Equador, Espanha** (Madri e Barcelona), **Estados Unidos** (Miami, Nova York e Washington, DC), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**. Além disso, atua em **Cuba** e oferece seus serviços através de companhias afiliadas na **Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, e Nicarágua**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide** Paris na França, Bélgica e Dubai; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** na Suécia; **EM** na Rússia e **Deekeling Arndt Advisors** na Alemanha. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talentos, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Sócio e CEO EUA
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Diretora de Talento
para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalia Moratalla
Sócio e diretor sénior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior
ipino@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vice-presidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor sénior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88, planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

EUA

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

Latam Desk
Salomón Kalach
Diretor
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

Havana

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sénior
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Diretora geral
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Diretor
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Diretor geral e diretor sénior de
Desenvolvimento de Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

